

## 第 1 章 新環境下的組織行為

### 一、問題討論

#### 1. 請說明知識經濟趨勢是什麼？它對組織行為學的影響是什麼？

在知識經濟環境下，組織如果想要有更大的發展，就需要提升內部的人力資本。而過去的組織行為學的許多研究都是在工業時代的產物，關注於員工個性行為特徵的理論，包括個性、人格、學習、激勵等理論，這些理論在一定條件下闡釋了組織中個體的行為規律，對於組織的各種管理實踐具重要的意義，發揮重要的作用。

然而，在知識經濟的環境下，組織除了要關心個體的行為規律，更要關注員工思想與行為的轉變，才能將組織的人力真正變為資本。

#### 2. 什麼是國際化？什麼是全球化？

(1) 國際化 (Internationalization) 是組織有意識的追逐國際市場的行為體現。它即包括產品國際流動，也包括生產要素的國際流動。過去移動困難的生產資源在今日全球移動的速度比以前任何時代都要來得快。

(2) 全球化 (Globalization) 是一種人類社會發展的現象過程。全球化目前有諸多定義，通常意義上的全球化是指全球聯繫不斷增強，人類生活在全球規模的基礎上發展及全球意識的崛起。國與國之間在政治、經濟貿易上互相依存。全球化亦可以解釋為世界的壓縮和視全球為一個整體。

#### 3. 請說明什麼是嬰兒潮世代？X 世代？Y 世代？

(1) 嬰兒潮世代：積極穩健，忠於組織。「嬰兒潮世代」(Baby Boomers) 是在二戰之後的 1946~1964 年間，從戰場返鄉的軍人回鄉成婚，並養育子女，

創造了美國史無前例的生育高峰。美國共有 7,590 多萬名嬰兒出生，約占美國目前總人口的三分之一。如今這群人正是人到中年的壯年族和美國社會的中堅力量。他們把希望寄託在孩子們身上。

(2) X 世代：忠於社群，心繫家庭。X 世代是嬰兒潮世代的下一世代。X 世代的 X 是由英文字 Excluding 的字母 X 而來，一般寫做 eXcluding，有著「被排擠的世代」隱喻，詳細的出生時間範圍有一說為 1965~1976 年間。X 世代源自於 1991 年出版的小說《X 世代：速成文化的故事》，作者是道格拉斯·柯普蘭(Douglas Coupland)，此後，X 世代一詞廣為流傳。嬰兒潮世代是比較打拼的一代，X 世代由於出生在較為富裕的時間段，他們對工作的觀念有所改變，希望更關注於家庭生活與朋友圈，個人的傾向開始注重生活品味與情趣。

(3) Y 世代：忠於自己，追求新潮。Y 世代是 X 世代的下一個世代，也是在二十世紀的最後一個世代。由於此世代的特色是在這個階段電腦網路的快速發展，因此，Y 世代又稱為網際世代或 N 世代(The Net Generation)。他們相較於 X 世代與嬰兒潮世代，喜好自由、不受約束的作風經常顯得膽大妄為。

#### 4. 剛出社會的 Y 世代員工可能的工作特點為何？

(1) 彈性與自由的工作條件：相較於父執輩的「生活是為了工作」，Y 世代的職場座右銘恰恰相反，主張「工作是為了生活」，因而排斥朝九晚五的生活，更渴望生活與工作之間能取得平衡，並且渴望有意義、具挑戰性與多樣化的工作。此外，Y 世代也希望主管是根據他們的「具體工作績效」、而非「在辦公室露面的時間」，來評斷他們表現的優劣。所以，彈性上班、在家工作、季節性僱用和輪班，這些具有自由彈性的工作模式，是較能吸引且留住 Y 世代。

(2) 定制化的職場規則：Y 世代的成長過程中，不論是電腦筆記本的桌面、手機的螢幕、手機鈴聲、個人系統軟體等，都可依個人喜好選擇個性化的訂製。因此，他們在進入職場之後，多半希望管理者能將他們視為獨立的「個體」，而非一視同仁的「群體」。甚至是組織給予的「激勵」，Y 世代也期盼能個人化訂製，最好還能配合自己當前的生活情境與需要。

(3) 組織資訊透明度要高：Y 世代希望在比較透明的組織工作環境工作(如讓員工知道財務資料、業務計畫、新產品構想、管理階層薪酬等資訊)。大部分的 Y 世代在進入組織上班之前，會先上網搜尋該組織的相關資訊，以瞭解該組織

是否會有任何負面消息。組織對外資訊的透明度愈高，愈能提升 Y 世代員工和管理者之間的互信程度。

(4) 組織要有誠信：由於虛擬的網路世界中，無法辨別對方資訊的真實性，因此，Y 世代會非常關注組織的信任程度，因為信任是所有虛擬社群的必要條件。Y 世代期待雇主具有誠信 (Integrity) 特質——誠實、體貼、透明且信守承諾。Y 世代如果發現自己效力的組織具有誠信，他們對組織的認同度會增加，且會努力以實際成績作為回報。

(5) 團隊合作而非上對下的發號施令：嬰兒潮世代是在充滿「層級」的世界中長大——家庭、學校、職場，到處都有層級，設立層級的目的，是讓人往上爬。在 Y 世代的世界中，由於「世界是平的」，他們希望組織也是會比較「平」的，並非是金字塔狀。根據 Y 世代在數位世界裡所受的教養，他們所知道最好的工作，並不是層級，而是協同工作，也就是和其他人共同完成某件事，而不是對一群人發號施令。

(6) 希望工作是有趣的：嬰兒潮世代的管理者或許很難理解，禁止員工上班時間使用 Facebook、MSN、Skype 或手機移動通訊，可能會引起 Y 世代員工的反對。然而，對 Y 世代而言，工作和娛樂密不可分，大部分的 Y 世代員工認為工作就是享樂，他們只希望工作本身有趣。因此，與其一味地禁絕 Y 世代的網路行爲，組織反而應該逐步建立起新典範 (New Paradigm)。例如：即使你的組織原本嚴禁員工在上班時間上網，但是管理者發現業務與網路密不可分，那麼就乾脆解禁採取其他管理措施。

(7) 喜歡快速，受不了拖延：網路的虛擬世界讓我們的速度加快很多，原來要到實體店去購物的事項，可以透過網路訂購產品與服務，大大提高了效率，人們在虛擬世界中享受到快速所帶來的好處。Y 世代重視速度，他們習慣於立即回應，如果必須事事等待管理者批准，或者做一些繁文縟節的工作，他們的工作熱情很快就會受挫。

(8) 肯定的即時回饋：Y 世代很樂於接受管理者針對他們的工作表現，所給予的意見回饋，藉以檢視自己的進步情形。對 Y 世代而言，一年一次的績效評估根本不夠，他們需要更密集、頻繁的回饋。根據一項研究，有接近三分之二的 Y 世代希望每天都聽到管理者的稱讚，有三分之一的 Y 世代則希望一天聽到好幾回稱讚。

(9) 喜歡有挑戰的工作：「創新」是 Y 世代文化的正字標記，75% 的 Y 世代喜歡找尋新方法完成工作，也喜歡在辦公室發揮創意。年輕員工希望做不一樣的事、挑戰現況以提升價值，藉此瞭解他們的工作對組織的成功所帶來的貢獻。

#### 5. 勞動力多樣化對組織的優劣分析為何？

一個組織如果管理多樣化得當，會提高組織的創造性和革新精神，所以應該鼓勵不同的觀點來改善決策品質；相對地，一個組織如果管理不當，就有可能出現流動率高、溝通困難和更多的人際衝突。有關於勞動力多樣化對組織的優劣分析，如下表所示。

表 勞動力多樣化的優劣分析

優點	缺點
1. 可以提高創造力 2. 不同思維更容易解決問題 3. 多樣化文化管理的過程也能提高組織的靈活性	1. 組織員工來源的廣泛性妨礙了共用組織文化的形成 2. 員工的差異性會使組織文化的激勵功能弱化 3. 員工價值取向的多樣化會降低組織文化的執行力

#### 6. 勞動力多樣化的特徵有哪些？分別說明之。

(1) 多樣性：現代組織成員來自不同的國家、不同的區域，不一樣的信仰、性格和教育背景，基本上，每個人都有一套自己的價值觀，因此，由各成員的不同價值觀整合而成的組織文化，不可避免地就帶有各成員價值觀的痕跡。

(2) 整合性：經濟全球化是組織成為跨文化人類群體組織的催化劑，組織藉由全球化把各種多樣化的員工集中在自己手裡，透過整合突破有限的市場空間和社會結構，實現優勢互補和資源重組，創造雙贏或多贏的商業運作。

(3) 創新性：組織內部多樣化的價值觀可以形成各種具有不同特點的非正式群體，他們可以某種方式統一到組織的共用價值觀上。這種組織文化不僅能夠鼓舞員工的士氣，而且還有助於創造性地解決問題，在這樣組織工作的員工充滿著創新的熱情，會以自動自發的創新來面對明天的不確定性的挑戰。

(4) 學習性：多樣化的勞動力不僅為組織提供了各種不一樣的文化價值觀，同時也能夠激發員工自覺地學習知識，以保持自己在組織內部的地位和在社会上的競爭力，並以競爭初始進步，以差異求共識，透過多樣化文化讓組織建立重視學習、善於學習的文化氛圍。

(6) 動態性：多樣化勞動力的動態性決定了組織文化的動態特性。勞動力多樣化組織由不同背景、不同領域、不同價值觀的員工所組成，太多的差異性決定了組織員工的流動性會很強，員工可能會在組織的運作中動態地加入或離開組織，不過，這樣的動態避免了組織過度僵化的情況。

(7) 滲透性：勞動力多樣化的組織文化對組織成員是一種無形非制式的約束，它透過組織的共用價值觀不斷地向個人價值觀滲透和內化，以無形非制式的約束影響著組織的管理行爲。它尊重員工個人思想、感情，藉由無形非制式的約束，讓不同的員工自覺地將個人目標與組織目標最大限度地結合起來。

## 二、課後討論：討論不同世代的情況

(1) 請蒐集社會對於不同世代人員的看法，先將他們的特點與組織對其評價寫在下表中，在課堂上進行討論。

【用 10 分鐘時間，讓學生填寫】

表：不同世代的特點

臺灣的世代	特點	組織的評價
5 年級		
6 年級		
7 年級		
8 年級		
9 年級		
年級		

(2) 請問你是屬於哪個世代的，以上所述，哪些是符合你的情況，哪些不符合你的情況。

【老師抽點幾位學生來回答】

Best-Wise